

## The Reality of Practice of Knowledge Economy Pillars from Jeddah Female Public High Schools' Leaders in Their Perspective in Their Schools

**Soha Hameed Al-Mestadi**

General Directorate of Education in Jeddah || Ministry of Education || KSA

**Mona Khaled Kareem**

Dar Al-Hekma University || KSA

**Abstract:** The study aimed to reveal the fact of the practice of Female Secondary School Leaders of the pillars of the knowledge economy in the areas of institutional and innovation systems from their perspective. It also aimed to introduce the most prominent challenges that hinder leaders from implementing it in school. It used the interpretative qualitative approach, by conducting interviews with (16) leaders. It concluded that most leaders are not aware of knowledge economy, in addition to the weak supportive school environment for innovation and scientific research and that the school's role in society is affected by its geographical location. Moreover, there were many impediments that hinder the transition towards knowledge economy, the most important; The centralization of decision-making and slow approval process. The study recommended the establishment of a development unit to promote the culture of the knowledge economy in secondary schools by the Department of Education, in addition to the creation of a procedural guide to help female leaders shift towards knowledge economy.

**Keywords:** Institutional system- Innovation systems- World Bank indicator.

## واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام الثانوية الحكومي بجدة لأركان الاقتصاد المعرفي من وجهة نظرهن

سهى حميد المستادي

إدارة تعليم جدة || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

منى خالد كريم

جامعة دار الحكمة || المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية في التعليم العام الحكومي بمدينة جدة لأركان الاقتصاد المعرفي في مجالي النظام المؤسسي وأنظمة الابتكار من وجهة نظرهن، وتعريف المسؤولين بأبرز المعوقات التي تعوق قائدات المدارس الثانوية عن القيام بأدوارهن في تطبيق اقتصاد المعرفة في هذين المجالين. وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي التفسيري، بإجراء المقابلات مع (16) قائدة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: عدم معرفة معظم قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة بالاقتصاد المعرفي، وضعف البيئة المدرسية الداعمة للابتكار والبحث العلمي، وأن دور المدرسة في المجتمع يتأثر بالموقع الجغرافي لها، كما أن هناك عددًا من المعوقات التي تحول دون التحول نحو اقتصاد المعرفة، من أهمها: المركزية في اتخاذ القرارات، وبطء عملية إصدار الموافقات.

وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة تطوير تُعنى بنشر ثقافة الاقتصاد المعرفي، ومتابعة تطبيقه في المدارس الثانوية من قبل إدارة التعليم، وإيجاد دليل إجرائي يعمل على مساعدة القائدات على التحول نحو الاقتصاد المعرفي.

الكلمات المفتاحية: النظام المؤسسي - أنظمة الابتكار- مؤشر البنك الدولي.

## المقدمة.

يشهد العالم اليوم تغييرات جذرية في شتى المجالات؛ حتى أصبح يُعرف بعصر المعرفة، وأصبح محط اهتمام العديد من المفكرين وأصحاب القرار، بوصفه ركيزة أساسية للتطور والتسابق نحو التنافسية؛ ولذلك بدأت المؤسسات التعليمية في توظيف هذه المعرفة ضمن منظومة تكنولوجية تتمثل في قواعد البيانات؛ لتنتقل نحو عالم من التميز. وقد أولت السعودية اقتصاد المعرفة اهتمامًا كبيرًا، فأطلقت استراتيجيات مختلفة للتحول نحو مجتمع المعرفة؛ لضمان استدامة عملية التنمية، وبناء اقتصاد عصري ومنافس يُشجّع على الابتكار.

وأكد الصاوي والصبري (2020) أنه يمكن للإبداع والابتكار أن يُسهما في جودة التعليم والبحث العلمي، وتوظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة لإقامة اقتصاد قائم على المعرفة. وأطلقت المملكة مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، الذي بُني على خمس استراتيجيات، منها: دعم الابتكار والتنافس في الممارسات التعليمية، وتمكين إدارات التعليم والمدارس من توفير الفرص للطلاب وفق المعايير العالمية (الرويس، 2018). كما أتمدت استراتيجية المهوبة والإبداع ودعم الابتكار، التي تهدف إلى أن تصبح السعودية بحلول 2022 مجتمعًا مبدعًا بقيادة كوادر شابة موهوبة، ومبدعة، ومبتكرة (نياز، 2019).

وجاء إعلان الرؤية السعودية 2030 ليؤكد أهمية بناء جيل متعلم، قادر على تحمّل المسؤولية واتخاذ القرارات، ورفع جودة التعليم ومُخرجاته، وزيادة فاعلية البحث العلمي، وتشجيع الابتكار والإبداع من خلال نظام متكامل الأركان أطلق عليه (الاقتصاد المعرفي) بحيث تكون المعرفة هي القوة والسلطة، ويكون هذا النظام التعليمي فعالًا، متنسقًا مع احتياجات المجتمع، منسجمًا مع مُتطلّبات العصر الحديث، ويقوم على استيعاب المعرفة، وإنتاجها، ونشرها، وتوظيفها؛ لتحقيق القيمة المضافة، بتحويلها إلى ثورة معرفية، ويُرسى القواعد المتينة للانطلاق نحو مجتمع اقتصاد المعرفة، فإن استطاعت المدرسة أن تكون المنتج الأول للمعرفة؛ فإن ذلك يُعدُّ مؤشرًا لتحسّن التعليم (محمود، 2016).

وبما أن قائدة المدرسة تُشكّل الركيزة الأساسية للمؤسسة التعليمية في المرحلة الثانوية؛ فإنها تواجه تحديات كبيرة تتطلب منها الوعي والاستعداد والمعرفة التامة بأركان الاقتصاد المعرفي؛ إذ يجب أن تُسهم في تطوير النظام التعليمي المؤسسي، وتُحقّق التنافسية، وتزوّد مدرستها بالبرمجيات المناسبة؛ لنشر المعرفة الضرورية، وتطوير البيئة التعليمية حتى تكون جاذبة ومُحفّزة على الابتكار، وقادرة على إدارة المعرفة؛ ولذا كان لزامًا على قائدة المدرسة أن تأخذ دورها الأساسي والوطني المؤثر في منظومة الاقتصاد المعرفي.

ونظرًا لأهمية ما تُمثله القائدة من مكانة في المؤسسة التعليمية، ودورها الفعّال في العملية التعليمية ودعم اقتصاد المعرفة؛ فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام الثانوي الحكومي بمدينة جدة لأركان الاقتصاد المعرفي من وجهة نظرهن.

## مشكلة الدراسة:

تملك السعودية كل مقومات النجاح للتحول النوعي نحو اقتصاد المعرفة، حيث تجلّى ذلك في التحول الاقتصادي الذي يعتمد على المعرفة في رؤية 2030، ويهدف إلى الاهتمام بالمعرفة والمؤسسات العلمية والبحثية،

وتأهيل العقول والكفاءات في أفضل وأرقى المؤسسات التعليمية. وبدأت الكثير من الجامعات والمؤسسات- مثل مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية- في تقديم نماذج رائدة تمكّنت من تحقيق إنجازات مميزة على مستوى براءة الاختراع والابتكار (عساس، 2020).

وعلى الرغم من أهمية المؤسسات التعليمية في دعم اقتصاد المعرفة؛ إلا أن هناك فجوة كبيرة في المرحلة الثانوية لاحظتها الباحثة من خلال عملها معلمة في المرحلة الثانوية من ضعف المخرجات، الذي يُعزى إلى قصور في العمليات داخل المؤسسة التعليمية، واعتمادها على التقليدية، وضعف الاستثمار الجيد للمعرفة داخل النظام المؤسسي التعليمي. وقد نادى القيادات التربوية العالمية بضرورة التعليم القائم على اقتصاد المعرفة (أبو نعيم وآخرون، 2011). وأكد السكران (2017) أن اقتصاد المعرفة يوجب إعادة نظر جذرية في الدور المعرفي الذي تؤديه المدارس الثانوية.

وتؤكد المؤشرات ما سبق؛ حيث لم تحقّق المملكة مراكز متقدّمة في مؤشر المعرفة العالمي، فقد احتلت المركز (42) ضمن (138) دولة عام 2020، في حين احتلت قطر المركز (39) والإمارات المركز (15). ويلاحظ تراجع مركز المملكة مقارنة بالدول العربية، وتراجع مركزها عالمياً. ويعدّ مؤشر المعرفة العالمي مبادرة مشتركة بين الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، ويهدف إلى رفع مستوى الوعي بأهمية المعرفة والسياسات القائمة عليها من أجل التنمية المستدامة (مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، 2020).

وإذا قارنا التغيير في ترتيب المملكة بالمؤشرات الفرعية لعامي (2019)، و(2020)؛ فيلاحظ تراجعها في مؤشر مخرجات الابتكار بمجال المعرفة والتكنولوجيا من المركز (87) في عام 2019 إلى المركز (88) في عام 2020 (صحيفة مال، 2020). كما أنها تراجعت في مجال البحوث من المركز (29) إلى المركز (31). وتؤكد الحواشي (2016) أن هناك فجوة تتجلى في المهارات التقنية والكفاءات المعرفية التي يفترض أن يكتسبها الخريجون في المرحلة الثانوية.

وتنفق الدولة الكثير على نطاق التعليم، الذي يؤدي دورًا كبيرًا في الاقتصاد المستقبلي للمملكة العربية السعودية؛ لضمان جودة التعليم الذي يحصل عليه طالب المرحلة الثانوية في ضوء اقتصاد المعرفة وتمهئة الفرص له؛ لكن المؤشرات مازالت متراجعة. وهذا مؤشر كبير على ضعف المخرجات، وإن المؤسسات التعليمية لا تولي الاهتمام الكافي لاقتصاد المعرفة. وترى دراسة الأمين وبوديوار (2020) أهمية اقتصاد المعرفة والدور الذي يؤديه؛ فالمعرفة التي يتضمنها هي الأساس في تحسين الأداء، عبر استخدام الوسائل التقنية.

وحتى تكون التغييرات المرتقبة في التوجه إلى اقتصاد معرفي ذات كفاءة عالية، فيترتب على قادة المرحلة الثانوية أن تجري تغييرًا في فلسفتها التربوية وسياساتها الإجرائية. كما يجب عليها التركيز على الأثر النوعي لاقتصاد المعرفة في مجال النظام المؤسسي وأنظمة الابتكار في مدرستها؛ وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام الثانوية الحكومي بمدينة جدة لأركان الاقتصاد المعرفي من وجهة نظرهن؟

#### أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1- ما واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأركان الاقتصاد المعرفي في مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة جدة؛ ويتفرع منه السؤالان الآتيان:

- أ. ما واقع ممارسات قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأركان الاقتصاد المعرفي في النظام المؤسسي؟
- ب. ما واقع ممارسات قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأركان الاقتصاد المعرفي في أنظمة الابتكار؟

2- ما معوقات تطبيق الاقتصاد المعرفي في مدارس التعليم العام الثانوية الحكومي بمدينة جدة من وجهة نظر القائادات؟

#### أهداف الدراسة:

1. الكشف عن واقع ممارسات قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة لأركان الاقتصاد المعرفي.
2. الكشف عن واقع ممارسات قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأركان الاقتصاد المعرفي في النظام المؤسسي؟
3. الكشف عن واقع ممارسات قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأركان الاقتصاد المعرفي في أنظمة الابتكار؟
4. التعرف على أبرز التحديات التي تعوق قائدات المدارس عن القيام بأدوارهن في مجالي النظام المؤسسي وأنظمة الابتكار، من وجهة نظرهن.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الدور الذي قامت به الدولة في تبني الاقتصاد المعرفي، من خلال رؤية 2030، التي تؤكد أهمية رفع جودة التعليم، وزيادة فاعلية البحث العلمي، وتشجيع الابتكار (وزارة التعليم، د.ت). ويمكن تلخيص الأهمية في النقاط الآتية:

#### ● الأهمية النظرية:

- تأتي هذه الدراسة استجابة لمتطلبات عصر اقتصاد المعرفة وتحدياته؛ بما يُحقق رؤية 2030 والتنمية المُستدامة.
- تمثل جانبًا من جوانب التطوير التربوي، حيث تُزوّد القائادات والمسؤولين والتربويين بمعلومات ثرية حول اقتصاد المعرفة وأثره في تطور المؤسسات التعليمية.
- قد تقدّم هذه الدراسة صورة واقعية عن المعوّقات الحقيقية التي تواجه قائدات المدارس عند تطبيق أركان الاقتصاد المعرفي، وإيجاد حلول لهذه المعوّقات.

#### ● الأهمية التطبيقية:

- قد تسهم الدراسة في بناء مؤسسات تعليمية تتلاءم مع الثورة المعلوماتية المتسارعة واقتصاد المعرفة.
- قد تفيد أصحاب القرار في تقييم الواقع التربوي، ورسم السياسات اللازمة؛ لتشجيع الممارسات الإيجابية لأركان الاقتصاد المعرفي في المدارس الثانوية.
- يُؤمّل أن تفيد هذه الدراسة المسؤولين بإدارة تعليم جدة في رفع كفاءة قائدات المدارس الثانوية؛ للرفق بالمؤسسة التعليمية في ضوء اقتصاد المعرفة.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام الثانوية الحكومي لأركان الاقتصاد المعرفي.
- الحدود البشرية: قائدات المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام الحكومي وأخترن بطريقة قصدية.
- الحدود المكانية: مدارس التعليم الثانوي الحكومي في مدينة جدة، مكاتب (شمال- جنوب- شرق- وسط).
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (1441هـ- 1442هـ).

### مصطلحات الدراسة:

- قائد المدرسة: يُعرّف العجبي (2019) قائد المدرسة بأنه: المسؤول عن مجموعة من المعلمين؛ بغرض تحقيق أهداف المدرسة من خلال وظائف معينة، كصنع القرار، والتخطيط، والتوجيه، والاتصال الفعال.
- وتُعرّف قائدة المدرسة إجرائياً بأنها: التي تتولى القمة في الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية، وتُكَلَّف من وزارة التعليم للقيام بالتخطيط للأهداف التربوية، ووضع السياسات التعليمية للمؤسسة التعليمية التي تديرها من خلال أفكار إبداعية، ويدعمها إطار علمي.
- الاقتصاد المعرفي: يُعرّف بأنه: استثمار العقل البشري وتنمية قدراته من خلال عملية التعلّم والتعليم؛ لإعداد أفراد قادرين على الحصول على المعرفة واستخدامها وإنتاجها وابتكارها، بالاستفادة من توظيف التكنولوجيا ونشرها؛ بهدف تحقيق جودة الحياة، وتحقيق التنمية المستدامة (مهي، 2020).
- وتُعرّف إجرائياً بأنه: الاقتصاد الذي يُولي اهتماماً كبيراً بالمعرفة، من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة الإبداع والابتكار، وتهيئة بيئة تعليمية تُشجّع على البحث والابتكار؛ للوصول إلى تحقيق التنمية المُستدامة.
- النظام المؤسسي: هو النظام الذي يُعتمد العمل فيه على تنفيذ اللوائح والقوانين التي تصدر من قِبل الجهات التشريعية، ويُكَلَّف المسؤول فيها ببعض الصلاحيات في نطاق النظام العام؛ ليتمكّن من الابتكار والإبداع والتحرّك والتخطيط (سعيد الزهراني، 2018).
- ويُعرّف إجرائياً بأنه: النظام التعليمي الذي تُديره قائدة المدرسة، ويقوم على تنفيذ أنظمة وزارة التعليم، مع وجود بعض الصلاحيات للقائدة للإبداع والابتكار في قيادة مدرستها.
- الممارسات: هي مجموعة من الأنشطة، والواجبات، والمهام، والمسؤوليات والسلوك التي يجب أن تُؤدّى في وظيفة معينة، ويتضمّن الدور الوظيفي (حمودة، 2011).
- وتُعرّف إجرائياً بأنها: مهام تقوم بها قائدة المدرسة، ولها علاقة بالطالبات والمعلمات والمجتمع المحلي؛ لتطوير العملية التعليمية.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### مفهوم القيادة وأهميتها:

القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة المجتمع البشري، وترتبط بمفهوم الدور والمسؤولية ارتباطاً وثيقاً، كما أنها ترتبط بشخصية القائد، ويمدّى قيامه بدوره القيادي، فالقائد صمّام النجاح لكل مؤسسة تربوية، وعليه تهيئة المناخ المناسب للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز (حسين، 2018).

وتعدّ القيادة التعليمية من أهم الركائز الأساسية لنجاح النظام التعليمي، وللتحقّق من جودة مُخرجات المؤسسة التعليمية؛ يُنظر إلى قائدها وما يتوافر فيه من صفات ومقوّمات لإدارتها بكفاءة (الرويس، 2018).

### القيادة التربوية:

يُعرّف آل صليح (2020) القيادة التربوية بأنها: نشاط مشترك تقوم به الجماعة؛ بهدف الوصول إلى الأهداف التربوية المحددة للمؤسسة التعليمية، التي يشعر قائد المدرسة بأنه عضو يساعد على تحقيقها في جوّ من التعاون والمودة. والقيادة التربوية هي المختصة بقائدات المدارس، والمُكَلّفات بتحديد أهداف تربوية تعليمية، والسعي إلى تحقيقها في جوّ من التعاون؛ للوصول إلى الأهداف المرجوة.

### خصائص قائد المدرسة:

تستدعي العلاقة بين الأعضاء في المدرسة وقائدها وجود قائد يتميز بخصائص تساعد على الإشراف والتوجيه دون الإخلال بالأنظمة. وذكر الرويس (2018)، والشهري (2019)، وعداوي وبطينة (2019) أنه يجب أن تتوافر فيه: المبادرة بتزويد العاملين بالمقترحات الجديدة، والعضوية وتبادل المنفعة، والقدرة على الاتصال وإيصال المعلومات وتبادلها. كما يجب أن تتوافر لديه القدرة على التعبير عن رضاه وتقديره لجهود الأفراد، وتقديمه للحوافز المادية والمعنوية.

### مهام قائدة المدرسة:

أصدرت وزارة التعليم الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام في السعودية (البرنامج الوطني لتطوير المدارس، 1437)، الذي يوضح مهام قائدة المدرسة. والبالغ عددها (45) مهمة، نذكر منها ما يتعلق بموضوع الدراسة:

1. قيادة عملية التخطيط والتنفيذ؛ بما يُحقق الاستفادة من الخبرات والموارد في المدرسة.
2. توفير وتهيئة بيئة تعليمية محفزة، تبعث على الابتكار والإبداع.
3. الإشراف على أداء مبادرات المدرسة وتحقيق أهدافها.
4. الاستخدام الأمثل لمصادر التعلم والتكنولوجيا، ودعم أنظمة المدرسة.
5. تحليل المعلومات والبيانات، واستخدامها لدعم العمليات المدرسية وخطط العمل.

وذكر السلمي (2016)، وعداوي وبطينة (2019) أن من أهم مهام القائد: إدراك الحاجة للتغيير، وتطوير الأساليب والطرق والممارسات الجديدة التي تضمن إنجاز العمل بشكل مميز. وقد عملت هيئة تقويم التعليم والتدريب (etec,2020) على تطوير معايير مهنية لقادة المدارس في السعودية؛ بهدف تطوير لغة مهنية مشتركة، والتأكد من كفاءتهم للانضمام إلى مهنة القيادة، وتعزيز دورهم الريادي في إعداد جيل المستقبل، والمساهمة في دعم اقتصاد الوطن.

### صلاحيات قائدة المدرسة:

منحت وزارة التعليم قائدات المدارس عددًا من الصلاحيات، التي تُمكنها من إدارة المدرسة بمرونة، وتُسَهِّل عملية تحقيق الأهداف (وزارة التعليم، 1437). ويُقدَّر عدد هذه الصلاحيات بـ(60) صلاحية، منها: تكليف شاغلي الوظائف التعليمية في المدرسة بأي أعمال تقتضيها طبيعة العمل، وتطبيق التجارب التعليمية التعليمية لدعم كفاءة أداء التعليم والتعلم في المدرسة، ومنح الطالبات الحوافز. كما منحت لهن صلاحية اعتماد فتح مركز الخدمات التربوية والتعليمية للطلاب في المدرسة، والقيام بإجراء الدراسات التربوية على منسوبي المدرسة.

### كفايات قائدة المدرسة:

يؤكد حمد (2019)، وآل صليح (2020) أن القيادة المدرسية الحديثة والناجحة يجب أن تقوم على أصول علمية؛ وبالتالي يجب أن تتوافر مجموعة من الكفاءات في قائد المدرسة، من أهمها: الكفاءات المعرفية، وكفاءة التعليم والتجديد، كفاءات رعاية الابتكار.

### مُتطلّبات بناء القيادات ومهاراتها في ضوء اقتصاد المعرفة:

أشار آل سليمان والحبیب (2017) إلى ازدياد الحاجة إلى زيادة كفاءة القيادات التعليمية في عصر اقتصاد المعرفة؛ إذ يجب أن تتوافر إرادة التغيير مع توافر الإمكانيات البشرية القادرة على نقل الأفكار وتحويلها إلى واقع. كما

يجب أن تتوافر الإمكانيات المادية والتقنية لإجراء الدراسات النوعية، بالإضافة إلى توافر البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات. وذكر القحطاني (2016) أنه يجب أن يكون إعداد القيادات مستجيباً لمُتطلّبات التطور العالمي. ولكي يتم هذا الإعداد؛ فيجب أن تتوافر في القائد مجموعة من المهارات، وهي: الوعي الذاتي، والقدرة على إدارة الذات، والرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظّمة، والتعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.

#### دور قائدة المدرسة في تطبيق اقتصاد المعرفة:

لم يعد دور القائدة في المؤسسة التعليمية اليوم مقتصرًا على الأعمال الإدارية؛ بل يكمن في استيعاب التحوّلات العالمية السريعة، وأصبح لها دور رئيس ومحموري في المؤسسة التعليمية (الرويس، 2018). وأشار سعيد الزهراني (2018)، والغامدي (2020) إلى ضرورة إبراز دور المدرسة، بوصفها مؤسسة تربوية تهتم بالتربية المُستدامة، وتتبنى علاقات وطيدة مع المجتمع، وتقدّم الحلول المبتكرة للمشكلات التي تواجهها. وأكد البريري (2016) أن من الواجب على قائدة المدرسة الثانوية تحقيق التحوّل، وتحسين عمل المدرسة وجودتها من حيث: البرامج، والمناهج، والبحث والتدريس، والإدارة، ونواتج التعلم. وفي المقابل، يجب عليها الحرص على توفير التكنولوجيا؛ لاستخدامها في المؤسسة التعليمية التي تقودها، بحيث يؤدي التطبيق المناسب لها إلى إحداث تحوّل في البيئة التعليمية، ويساعد أطراف العملية التعليمية على أن يبدعوا وابتكروا في عمليات البحث والتدريس وتوظيف المعلومات. ويفرض تطبيق أركان اقتصاد المعرفة في المدرسة مهامّ ومسؤوليات على القائدة يجب أن تكون أهلاً لها، وقادرة على مواكبة التطورات العلمية والمعرفية في العالم (عيد، 2015). حيث يجب عليها رفع كفاءة المدرسة داخلياً وخارجياً، وأن تُشجّع على الإنتاج المعرفي، كالبحوث النظرية والتطبيقية التي تنظّمها عمليات البحث العلمي والتكنولوجي (آل صليح، 2020). كما يجب عليها توفير النفقات اللازمة للتحوّل إلى اقتصاد المعرفة كالمعامل، وتشجيع النمو والتعليم المستمرين، وتوليد المعرفة ونشرها ونقلها واستثمارها (الرويس، 2018). وأكد الزهراني (2019) ضرورة تطوير عمليات صنع القرار واتخاذها، وذلك بمراعاة البُعد الاقتصادي ومشاركة العاملين فيه، وتطوير قدرة القائدات ومهارتهن في اتخاذ القرار، وأن تكون هذه القرارات معتمدة على المعرفة؛ بمعنى أن تكون المعلومات هي المصدر الرئيس لاتخاذها.

#### مفهوم الاقتصاد المعرفي:

أصبحت المعرفة المحرك الأساسي للإنتاج والنمو الاقتصادي، وأصبح مبدأ التركيز على التكنولوجيا والمعلومات من أهم العوامل الأساسية في الاقتصاد المعاصر. ويعدّ الاقتصاد المعرفي اتجاهاً حديثاً يعتمد على توافر تكنولوجيا المعلومات، ويتسم بالقدرة على توليد المعرفة واستخدامها، أو هو القدرة على الابتكار (الصاوي والصبري، 2020).

وتعتمد فلسفة الاقتصاد المعرفي على سرعة الحصول على المعرفة وتوظيفها وإنتاجها، من خلال توافر خدمة تقنية وتكنولوجية، وتوظيف البحث العلمي والاستفادة منه في تفعيل دور المؤسسات التعليمية. وتسعى النظم التربوية إلى تطوير التعليم في إطار اقتصاد المعرفة؛ ليصبح الاستثمار في التعليم من أكثر الاستثمارات عائداً (عساس، 2020).

#### نشأة مفهوم اقتصاد المعرفة وتطوره:

ذكر أبو الشامات (2012) أن أول إشارة لمصطلح المعرفة كانت عام 1945، في بحث بعنوان: (استخدام المعرفة في المجتمع) "The Use Of Knowledge In Society"، لفريدريك هايك (Friedrick Hayek)، عدّ فيه المعرفة

سلعة، وأما المحاولة الثانية فكانت من فرتز ماكلوب (Fritz Machlup). كما حاول الكثير من الكُتّاب بعدهما عدّها سلعة؛ حتى أدرك فيكوزلو خومالي (Bhekuzulu Khumalo) أنه لكي تعدّ المعرفة سلعة؛ فلا بد من أن يحدّد لها وحدة وأسمائها نول "knowl"، وحاول قياسها. ثم حصل تطوّر هائل في تقنيات المعلومات والاتصالات، فتحوّلت المجتمعات إلى مجتمعات معلوماتية، يعتمد اقتصادها على تقنية المعلومات وسرعة الحصول عليها، وأصبحت المعرفة مورداً أساسياً من الموارد الاقتصادية.

### أركان الاقتصاد المعرفي:

- ذكر الرويلي (2019)، وهالة عيد (2016) أن اقتصاد المعرفة يقوم على أربعة أركان، تتمثل في:
1. النظام المؤسسي: وتقع عليه مسؤولية استثمار المعرفة، وتنظيم الكوادر، ووضع السياسات التي تساعد على التحفيز؛ لإخراج الأفكار المبتكرة في خدمة العملية المؤسسية.
  2. المتعلمين المتخصّصين: وهم الفئة التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى انتدابها لتطوير كافة العمليات في القطاع المؤسسي، مع مراعاة توجّهاتهم واهتماماتهم.
  3. البنية التحتية: وتشمل كافة ما يمكن للمتعلمين استخدامه لتحقيق أهداف الاقتصاد المعرفي.
  4. أنظمة الابتكار: ويُقصد بها كافة ما تحتوي عليه الأوساط التعليمية القادرة على تقديم الفائدة لأركان الاقتصاد المعرفي.

### خصائص الاقتصاد المعرفي:

تتميّز المعرفة بأنها لا تنفذ ولا تقلّ ولا تُحتكر، وهذا ما مكّن دول شرق آسيا كاليابان والصين وتايوان- التي تفتقر إلى الموارد الطبيعية- إلى اعتلاء قمم المعرفة والإنتاج الاقتصادي، بالاعتماد على نقل المعرفة والخبرات وتطويرها. وقد اتفق عبد السلام والميسري (2018)، وعبد الهادي (2019) على أن الاقتصاد المعرفي يتمتّع بعدة خصائص تتمثل في: الابتكار في تكييف الثورة المعرفية مع الاحتياجات المحلية والتعليم؛ إذ يتعيّن على المؤسسات التعليمية أن توفرّ الكوادر الماهرة والإبداعية، القادرة على دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل، والبنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تُسهّل توليد المعلومات ونشرها، والحاكمة التي تقوم على توفير كل الأطر القانونية والسياسية، التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر إتاحة، وتدعم نظم حوافز ومكافآت لتشجيع الممارسات نحو اقتصاد المعرفة.

### مقومات الاقتصاد المعرفي:

- ذكر الرويلي (2019)، وعبد الهادي (2019) أن الانتقال لاقتصاد المعرفة يعتمد على العديد من المقومات، التي وصفها البنك الدولي بركائز اقتصاد المعرفة، وتتمثل في:
1. نظام مؤسسي يوفّر سياسات محفّزة للإبداع واستخدام المعرفة.
  2. موظفين متعلمين يمكن تكييف مهاراتهم وترقيتها باستمرار في استخدام المعرفة بكفاءة.
  3. نظام ابتكار فعّال ومراكز بحث يمكنها الاستفادة من مخزون المعرفة العالمية.
  4. بنية تحتية معلوماتية حديثة وفعّالة في وجود نظام اتصالات ومعالجة معلومات.
  5. دعم مجتمعي يشجّع على الولوج إلى الاقتصاد المعرفي والاستمرار فيه.



### مُتطلّبات تطبيق الاقتصاد المعرفي في التعليم:

يشير التلباني وآخرون (2015) إلى أن اقتصاد المعرفة يعمل في بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيّرات؛ غير أن هناك مُتطلّبات أربعة تتفاعل فيما بينها لتحقيق فاعلية أكبر، وهي: الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات. ويؤكد عبد الهادي (2019) أن هذه المُتطلّبات تتمثّل في: بناء نظم وحوافز ومكافآت تركز على توليد معرفة جديدة، وإقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة بها، ووجود هياكل تنظيمية ونماذج إدارية جديدة، واستبدال الوحدات اللامركزية والمركزية بوحدات معرفة مستقلة ومتصلة. بالإضافة إلى قدرة المؤسسة التعليمية على توجيه المعرفة المناسبة إلى المحتاجين إليها، وتوفير بنية تحتية مجتمعية داعمة، وتوظيف منظومة قادرة على البحث والتطوير والاستخدام الفاعل للتكنولوجيا، وضرورة التوسّع في نشر التعليم عن بُعد؛ لما له من أهمية في التعليم المستمر وعملية الاستدامة (عيد، 2016).

### مؤشرات الاقتصاد المعرفي:

يقوم اقتصاد المعرفة على عدد كبير من المؤشرات التي تقيس المعرفة في جميع أنحاء العالم، وترتكز على قياس التحصيل في التعلّم والابتكار (هالة عيد، 2016). وذكر أبو الشامات (2012) أن هذه المؤشرات تراعي خصوصية الدول وتحدياتها التنموية. ومن هذه المؤشرات التي تختص بموضوع الدراسة، مؤشر البنك الدولي، ومؤشر المعرفة العربي، ومؤشر الأداء الإلكتروني العربي.

### دور الاقتصاد المعرفي في العملية التعليمية:

التعليم مفتاح المرور إلى عصر الاقتصاد المعرفي، فالتعليم القائم على اقتصاد المعرفة يهدف إلى اكتشاف المعرفة والبحث عنها، وتوليدها ونشرها، والاستفادة منها في واقع الحياة العملية؛ لتثري الخبرة الإنسانية، وتضيف إلى رصيدها الثقافي (أبو الشامات، 2012). ويولي الاقتصاد المعرفي اهتمامًا كبيرًا بالتعليم والتطوير والابتكار والبحث العلمي؛ مما يُحقّق تدفّقًا للمعرفة والأفكار واستثمارها، والسعي إلى تحقيق فوائد اجتماعية وثقافية واقتصادية إذا ما أُستغلت هذه الأفكار بفعالية (الرويلي، 2019). ويلخص أبو دلي (2018) دور الاقتصاد المعرفي في التعليم فيما يأتي:

1. التحوّل من الاهتمام بالكمّ إلى الاهتمام بالكيف.
  2. توجيه التعلّم نحو التعلّم المستمر والذاتي مدى الحياة.
  3. إنتاج مُخرجات ذات جودة عالية تستطيع المنافسة عالميًا.
  4. توظيف مركز للتكنولوجيا الحديثة في بيئات التعلّم والتدريب.
- والجدير بالذكر أن تبني الاقتصاد المعرفي، وظهور مبادئ ومتطلّبات جديدة؛ أثار بشكل كبير في النظم والمؤسسات التعليمية؛ وظهر نتيجة لذلك ما يُسمّى بالدراسات الدولية، التي تهتم بالثقافات والممارسات العالمية؛ لتهيئة جيل قادر على العمل ومواكب لتطورات المستقبل وسوق العمل في ظل المُستحدثات التكنولوجية والمعلوماتية (لهلوب، 2015).

### العلاقة بين قائدات المدارس والاقتصاد المعرفي في مجال النظام المؤسسي:

يرتبط مفهوم المؤسسة بالعمليات والوسائل والآليات التي تحوّل القواعد الرسمية وغير الرسمية إلى فكر وسلوك وحركة. في ضوء مفهوم محدد تتداخل فيه مجالات التخصص، والتركيز على آليات التفاعل الداخلي، وكل ما يرتبط بها من تخطيط وكفاءة وموارد بشرية وقيادة. وقد تداخلت مفاهيم القيادة مع ثقافة المؤسسة والموارد

البشرية فيها بما يُعرف بسوسولوجيا العمل والتنظيم، بالإضافة إلى ما أسهمت به النظرية البنائية المعرفية والوظيفية في هذا المجال (رؤيا، 2017).

ويتناول التطوير المؤسسي مجموعة واسعة من المواضيع المرتبطة بتحسين الكفاءة المؤسسية، من خلال تداخل العمليات البشرية في ظل وجود الهياكل التكنولوجية؛ لإدارة برامج التغيير المؤسسي المستدام (سعيد الزهراني، 2018). ويتعلق هذا التطوير بالتغيرات المؤسسية الناجمة التي لها علاقة بالأشخاص المناسبين لقيادة هذه التغيرات، والعوامل الداعمة لها. وتُشير العديد من الدراسات إلى أهمية الدور الذي يمارسه قائد المدرسة في الأداء العام، فيؤثر في الخطط المدرسية والأهداف، وبناء المدرسة بما يحتويه من علاقات اجتماعية وهيكل مؤسسي (عداوي وبطايينة، 2019).

ويبرز تأثير قائدة المدرسة في جهودها المبذولة لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدرسة، التي تُمكنها من اتخاذ قرارات حاسمة حول التغيرات التي يمكن أن تُتخذ (رمضان عيد، 2015). ويساعد ذلك القائدة على إدارة النظم التربوية والمؤسسية؛ مما يُسهل تكوين المهارات التي يتطلبها اقتصاد المعرفة. ويرى بيئة خصبة للتعلّم من خلال التواصل مع المعلمات وأولياء الأمور والمجتمع والإدارات العليا. وعلى القائدة توضيح تأثير رؤية المدرسة في تطبيق الاقتصاد المعرفي، من خلال تضمين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية للعاملين فيها والمعلمات ليطم تطبيقها (الغامدي، 2020).

#### العلاقة بين قائدات المدارس والاقتصاد المعرفي في مجال أنظمة الابتكار:

يمكن تعريف الابتكار المؤسسي بأنه: منظومة متكاملة من السياسات والاستراتيجيات والأدوات التي تسمح لقائد المؤسسة بالتعاون والعمل المشترك؛ لمواجهة التحديات في بيئة العمل؛ حتى يتم إيجاد حلول مبتكرة. كما يسمح نظام الابتكار المؤسسي للمدرسة باقتناص أي فرص داخلية أو خارجية لتقديم أفكار أو عمليات أو منتجات جديدة. ويبرز دور القيادة في التحفيز، وتقليل الوقت اللازم للتطوير، مع الحفاظ على الجودة (فاتح وعبد الهادي، 2019). وأكدت اليامي (2018) ضرورة تدريب القائدات والمعلمات على أساليب إدارة المعرفة، ونظام إدارة الابتكار؛ حتى يتحقق الابتكار المؤسسي في المدارس الثانوية. كما أشارت إلى أن تميّز أي نظام يُعزى إلى العملية الإدارية فيه، وتميّز مُدخلاته البشرية؛ لكن هناك إجماع بين الباحثين على أهمية الدور القيادي لقائدة المدرسة، وعده مدخلاً أساسياً تُعوّل عليه المؤسسة التربوية؛ وبناء على ذلك يجب عليها أن تضع رؤية مستقبلية تقوم على إدارة المعرفة؛ لتحويل المجتمع إلى مجتمع معرفي، وتشجيع التواصل بين المؤسسات التعليمية، وتوظيف القدرات الفكرية بطريقة منظّمة ومخطّط لها، واعتماد الدراسات والبحوث أساساً في عملية التطوير (معجب الزهراني، 2019). ومن مؤشرات تحقق ذلك: الأنشطة التي تجعل المؤسسة التعليمية تميّز في أدائها، من خلال توظيف القدرات والموارد توظيفاً فعّالاً، والاهتمام بمراكز مصادر التعلم، والتوسّع في الربط الإلكتروني بالمؤسسة المدرسية؛ مما يجعلها متفوّقة ومتفردة عن باقي المؤسسات التعليمية؛ فينعكس ذلك على أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية (الهلاي وغبور، 2013).

وجاء قرار مجلس الوزراء بتشكيل لجنة عليا للبحث والتطوير والابتكار برئاسة ولي العهد، مؤكداً اهتمام السعودية بتمكين العلماء والمبتكرين، وبتنمية القدرات الذاتية للوطن من أجل تحقيق رؤية 2030، وتعزيز فرص التحوّل لاقتصاد المعرفة (آل الشيخ، [@minister\_moe\_sa]، 2021، مارس 10).

## ثانياً: الدراسات السابقة:

- أ- دراسات تناولت القيادة وممارسات قائدة المدرسة:
- اتفقت العديد من الدراسات الحديثة على أن القيادة المدرسية في الوقت الراهن بحاجة إلى تطوير لمهاراتها القيادية والإدارية، وتعزيز ممارساتها القيادية الفاعلة، مثل دراسات: (الرويس، 2018؛ الشهري، 2019؛ عداوي وبطايينة، 2019؛ عسيلان، 2017). وتوافقت نتائج دراسة الزهراني والألفي (2019) مع الدراسات السابقة في قصور بعض القيادات وحاجتهم إلى برامج تهدف إلى التطوير المهني.
  - وأكدت حوالة والمطيري (2019) أن تطبيق القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في شمال مدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، وجاء بعد التعلم في المرتبة الثانية. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية بشمال الرياض، وبلغت عينة الدراسة (291) معلمة، وخلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية، وأوصت بتوجيه القائدات إلى التحسين، وتطبيق المشروعات التعليمية الهادفة في خدمة المجتمع.
  - وهدفت دراسة (بعلوشة، 2017) إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية في ضوء إدارة التغيير. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الاستبانة والمقابلة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (8496) معلماً ومعلمة، وطُبقت الاستبانة على عينة قوامها (367). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من السبل المقترحة لتحسين واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في ضوء إدارة التغيير. وأوصت بضرورة توطيد العلاقة بين مديري المدارس.
  - أما دراسة (الشمري، 2016)، فهدف إلى تحديد الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس في مدارس التعليم العام بالسعودية في ضوء هذه الاتجاهات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكيفي، وخلصت الدراسة إلى ضرورة أن يُستفاد من الممارسات العالمية، خاصة تلك المرتبطة باقتصاد المعرفة، ومستجدات القيادة التربوية.
  - وهدف القبسي (2020) إلى وضع خطة مُقترحة للتنمية المهنية في ضوء رؤية 2030 والاستعداد للمستقبل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع قادة المدارس ووكلائها في مكاتب التعليم بمنطقة الباحة، والبالغ عددهم (286)، وطُبقت الاستبانة على عينة من (159) قائداً ووكيلاً. وخلصت النتائج إلى أن واقع برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في المملكة جاء بدرجة (موافق)، وجاءت مُتطلّبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية بدرجة (موافق بشدة).
  - وهدفت دراسة (Navaridas-Nalda et al., 2020) إلى تحليل العوامل الرئيسة للتحوّل الرقمي الناجح للمدارس من خلال استخدام الموارد الرقمية التعليمية. وقد اقترحت الدراسة نموذجاً حدّد فيه الجوانب الرئيسة للقيادة، التي تؤثر في استخدام الموارد. واستخدم المنهج الكمي، ووُزعت الاستبانة على عينة من (142) قائد مدرسة من جميع المناطق الإسبانية. وأسفرت النتائج عن أن مديري المدارس هم العامل الأكثر تأثيراً في تطوير الكفاءة الرقمية للطلاب والمعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة أن تدمج السياسات التعليمية المُتعلّقة بالتحوّل الرقمي لمديري المدارس في تعريفها الأساسي، مع مراعاة عوامل أخرى كالعمر، والخبرة التعليمية والقيادية. واتفقت هذه التوصيات مع ما ذُكر في دراسة القبسي (2020) بالاهتمام بوضع سياسة ثقافية سعودية تأخذ في حسابها المُتغيّرات الدولية المختلفة.

ومما سبق؛ يتضح أن معظم الدراسات خلصت إلى ضرورة الاهتمام بالقادة، والرفع من كفاءتهم من خلال التدريب، ووضع خطط استراتيجية منظمة لتنمية القيادات المدرسية في ضوء رؤية 2030، وفي ضوء الاتجاهات العالمية، خاصة تلك المرتبطة باقتصاد المعرفة. وأوصت معظم الدراسات بضرورة توطيد العلاقة بين مديري المدارس، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق؛ لقيادة التغيير ودعمهم بالحوافز المادية والمعنوية.

#### ب- دراسات تناولت الاقتصاد المعرفي في مجالي النظام المؤسسي وأنظمة الابتكار:

- 1- دراسات تناولت النظام المؤسسي:
  - هدفت دراسة (الخباز، 2016) إلى التعرف على الأطر النظرية للأداء المؤسسي، مع بيان دور الإدارة بالمشاركة في تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام الثانوي في دولة الكويت. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ووزعت استبانة على (370) معلماً ومعلمة. وخلصت إلى أن أهم المعوقات التي تحول دون التطوير المؤسسي: ميل القائد إلى تطبيق المركزية في الإدارة. وأوصت بضرورة توفير الإدارة التشاركية.
  - واتسقت معها دراسة (منصور، 2016)، التي هدفت إلى توضيح الأسس النظرية للتطوير المؤسسي المدرسي، وجوانب تقييمه من خلال اتباع المنهج الوصفي والتكاملي، اللذين يعتمدان على سرد الروايات وأسلوب دراسة الحالة. وخلصت النتائج إلى أن عملية تطوير الأداء المؤسسي جزء لا يتجزأ من العملية التربوية، وأن استخدام البحوث الإجرائية من ضروريات عملية تطوير الأداء المدرسي.
  - وهدفت دراسة (الربابعة والهياجنة، 2016) إلى الكشف عن التحديات التي تواجه تطبيق الاقتصاد المعرفي في العملية التعليمية. واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، ووزعت استبانة على عينة من (209) أعضاء هيئة تدريس. وخلصت النتائج إلى وجود دور متوسط للاقتصاد المعرفي في تدعيم مكونات التعليم الجامعي، ووجود مستوى مرتفع من تحديات الاقتصاد المعرفي.
  - وهدفت دراسة (Dueppen, 2017) إلى تحديد المزيد من الأمثلة العملية للقيادة المستدامة وممارسات القادة. وقد طبقت المقابلة مع عينة من (16) معلماً مخضراً وقائداً، وخلصت إلى أن ممارسات القائد يمكن أن تؤثر في تصور المشاركين لأنفسهم، فعندما تكون القيادة مستدامة؛ يشعر الناس بالثقة والتمكين بوصفهم قادة.
  - أما دراسة (عداوي وبطانية، 2019)، فهدف إلى الكشف عن درجة هذه الممارسات، وتحديد العلاقة بينها وبين جودة الأداء. وتكوّن مجتمع الدراسة من (2250) معلمة من معلمات مدارس التعليم بمراحلها الثلاثة بمحافظة صبيبا. وطبّق المنهج الوصفي الارتباطي، ووزعت الاستبانة على (380) معلمة. وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية طردية بين الممارسات الإدارية والفنية وجودة الأداء المدرسي.
  - أما دراسة (آل صليح، 2020)، فهدف إلى التعرف على معايير جودة الأداء التدريسي في واقع السياسات الرسمية للمدارس الثانوية بالسعودية. وتكوّن مجتمع البحث من جميع مشرفي المواد الدراسية، والقيادات المدرسية، والوكلاء في المدارس العامة للبنين في نجران، والبالغ عددهم (56) قائداً ووكيلاً، و(70) مشرفاً تربوياً. وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة تكوّنت من (36) قائداً ووكيلاً، و(40) مشرفاً تربوياً. وأظهرت نتائج الدراسة دور القائد المدرسي في توفير الدورات التدريبية المناسبة لإدارة المدرسة.

## 2- دراسات تناولت أنظمة الابتكار:

- هدفت دراسة (Bejinaru, 2019) إلى تجسيد أثر الرقمنة في قطاع التعليم بالسياق الأوروبي، وفي رومانيا على حدٍ سواء. وخلصت إلى أنه يجب على قطاع التعليم تنفيذ الرقمنة على جميع المستويات الإدارية والتعليمية وفي البحث.
- دراسة عبد السلام والمسييري (2018)، التي كشفت عن أهم المبادرات والخطط التي أطلقتها دولة الإمارات في سبيل تحديث مؤسساتها التعليمية وتطويرها، التي تعتمد على الابتكار والإبداع. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى أن إصلاح التعليم يتطلب إرادة سياسية وحديثة.
- وأثبتت دراسة (Holland, 2018) أن القادة يفتقرون إلى لغة مشتركة؛ لتوصيل رؤية واضحة للابتكار لإعداد الطلاب بالمهارات المستقبلية. وقد أُستخدم تحليل الأدبيات؛ بهدف تصميم مدخل لتحسين كمي ونوعي في الاتصال بين المكاتب المركزية والقادة، واستخدمت دراسة الحالة التفسيرية لتقييم الابتكارات المدرسية، كما استخدمت الأسلوب المختلط وتثليث النتائج.
- وأشارت دراسة (حمد، 2019) إلى قيمة التدريب على مهارات الابتكار، وما له من أثر في الكفاءة التربوية، وتكوّن مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس في المراحل المختلفة، وبلغت عينة الدراسة (80) مديرًا. وخلصت النتائج إلى وجود فروق إحصائية على مقياس الكفاءة التربوية لدى مديري المدارس في التطبيق البعدي للتدريب.
- أما دراسة (العتيبي والخثلان، 2019)، فهذه تهدف إلى الكشف عن واقع أداء قادة المدارس الحكومية في ضوء استخدام الإعلام الجديد (تويتر- سناب- يوتوب). وشمل مجتمع البحث جميع قادة المدارس الحكومية (بنين)، التابعة لإدارة التعليم بمحافظة الخرج، والبالغ عددهم (183) قائدًا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ بتوزيع استبانة على عينة بلغت (183) قائدًا بأسلوب الحصر الشامل. وأظهرت النتائج أن واقع أداء قائد المدرسة في ضوء استخدام الإعلام الجديد جاء بدرجة متوسطة.
- وهدفت دراسة (الصاوي والصبري، 2020) إلى التطرق للمفاهيم الأساسية حول الابتكار والبحث العلمي، وبيان أهميتها والعلاقة بينهما؛ وهذا ما دعا إلى اتباع المنهج الاستقرائي التجريبي الوصفي، والمنهج التاريخي. وخلصت الدراسة إلى أن الإبداع والابتكار أفضل البدائل التي يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تدرجها ضمن خطتها الاستراتيجية؛ للتحسين والارتقاء بمستوى الخدمات.

## تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اهتمامًا كبيرًا على المستويات العربية والعالمية بالمُستجدات الجديدة والمُرتبطة باقتصاد المعرفة. واتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة والاقتصاد المعرفي، وتميّزت عنها في أنها تحاول الكشف عن واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأركان الاقتصاد المعرفي في مجالي النظام المؤسسي وأنظمة الابتكار باستخدام المنهج النوعي. ويتوافق ذلك مع اهتمام القيادات بالسعودية في تحقيق رؤية 2030، ومع توجّهات وزارة التعليم، وقرار مجلس الوزراء بتشكيل لجنة عليا لرعاية الابتكار تحت رئاسة ولي العهد؛ مما يُعزّز التحوّل إلى اقتصاد المعرفة وتحقيق النمو المستدام. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، والتعرّف على الكثير من المصادر العلمية والدراسات ذات الصلة؛ للاستفادة منها في موضوع الدراسة. كما استفادت منها في الكشف عن المعارف والمهارات والكفايات اللازمة لتطبيق اقتصاد المعرفة بالمدارس الثانوية، واستفادت منها في اختيار أداة الدراسة (المقابلة)، وتحديد المنهج المناسب لموضوع الدراسة، وتحليل نتائجها وتفسيرها، والربط بينها وبين الدراسات السابقة.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج النوعي التفسيري، ويعدّ هذا المنهج حديثاً في مجال التعليم إذا ما قُورن بالبحث الكمي، وتنبه الباحثون لأهميته؛ لأنه يساعد على فهم القضايا والمشكلات فهماً عميقاً، ويفسّر كيف يفهم المشاركون الأحداث والعمليات والأنشطة التي تواجههم، ويسهم في الوصول إلى نتائج وحلول للقضايا التعليمية (عبيدات وآخرون، 2020).

#### مجتمع الدراسة:

اقتصرت الدراسة على قائدات المدارس الثانوية في التعليم العام الحكومي بمدينة جدة، والبالغ عددهن (109) قائدات وفق إحصائيات إدارة التعليم بمدينة جدة للعام الدراسي 1442هـ-2021.

#### عينة الدراسة:

أُختيرت عينة قصدية مكوّنة من (16) قائدة من قائدات المدارس الثانوية في التعليم العام الحكومي بمدينة جدة من خلال نطاق مكاتب التعليم الأربعة (شمال- وسط- جنوب- شرق)، بواقع أربع قائدات من كل مكتب، وجمعت المعلومات الأولية لأفراد عينة الدراسة من خلال المقابلة، ويوضحها الجدول الآتي:

جدول (1) المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة.

المؤهل	العدد	الخبرة
بكالوريوس	2	5-10 سنوات
بكالوريوس	14	أكثر من 10 سنوات

#### أساليب جمع البيانات وأدواتها:

أداة الدراسة وإجراءات إعدادها:

اعتمدت المقابلة الفردية المنظمة في جمع البيانات، كما تضمن الفهم الصحيح لأسئلة المقابلة؛ لأنها تسمح بالحصول على معلومات تفوق في أهميتها ما يمكن الحصول عليه عن طريق الاستبيان، وقد تكوّنت بعد التحكيم وعمليات الثبات- من (16) سؤالاً مقسّمة إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: شمل سؤالاً واحداً عن المعلومات الديموغرافية: (المستوى العلمي، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: شمل الأسئلة التي تمثّل واقع ممارسة قائدات المرحلة الثانوية في مدينة جدة لأركان الاقتصاد المعرفي في مجالين رئيسيين، وهما: النظام المؤسسي- احتوى على ثمانية أسئلة- وأنظمة الابتكار، واحتوى على ست أسئلة.

الجزء الثالث: شمل سؤالاً واحداً، يهدف إلى التّعرف على معوقات تطبيق اقتصاد المعرفة بالمدارس الثانوية في التعليم العام الحكومي بجدة في مجالي النظام المؤسسي وأنظمة الابتكار من وجهة نظر القائدات.

#### استراتيجيات تحقيق الصدق والثبات:

وللتأكد من مصداقية وموثوقية أداة المقابلة عرضت أسئلة المقابلة على تسعة محكمين من ذوي الاختصاص، وقد عدّل على الأسئلة وفقاً لتوصياتهم. كما أُجريت المقابلة مع ثلاث قائدات من خارج عينة الدراسة:

للتأكد من وضوح الأسئلة، والأخذ برأيهم فيها بعد إعلامهم بطبيعة الدراسة وهدفها، وتسجيل بعض الملاحظات في أثناء المقابلات، ومعرفة الوقت اللازم لإجراء المقابلة، وقد جاءت إجاباتهم متشابهة؛ مما يؤكد صدق الأداة. وفيما يتعلق بالاتساق الداخلي لأداة المقابلة، فبعد الانتهاء من تفريغ البيانات، أُعيدت إلى بعض أفراد العينة (قائدين)؛ للتأكد مما كُتب، وتصحيح الخطأ- إن وُجد- وتم تأكيد صحته. ولمزيد من تحقيق الصدق والثبات أُجريت المقابلة مع معلمتين ومشرفة قيادة مدرسية، ومقارنة إجابتهن مع القائدات في المدرسة نفسها، وكانت إجابتهن متشابهة.

#### خطة جمع بيانات الدراسة:

اتبعت الباحثة الخطوات الآتية بهدف جمع البيانات:

1. تم التواصل مع قائدات المدارس عن طريق الواتس أب، والاتصال هاتفياً لأخذ موافقتهن على إجراء المقابلة.
  2. وُضعت خطة مجدولة لعقد (16) مقابلة، وبذلك تم إجراء (13) مقابلة في مقر العمل، وثلاث مقابلات عبر الهاتف؛ حتى لا يتعارض وقت المقابلة مع أعمال القائدات.
- بُديء بإجراء المقابلات في الفترة من 1 مارس إلى 25 مارس من العام 2021، وتراوحت مدة المقابلة بين (30-45) دقيقة. وأُعلمت المشاركون بطبيعة الدراسة وهدفها، والتأكيد بأن البيانات التي جُمعت لن تُستخدم إلا لأغراض الدراسة، وسُجّلت بعض المقابلات عبر الجوال؛ لكن أغلبهن فضّلن عدم التسجيل الصوتي وأُستبدل بالكتابة. وقد أتاح ذلك للمشاركات الاطلاع على ما كُتب، والتأكد من صحته أثناء المقابلة مباشرة.

#### أساليب تحليل البيانات:

بعد اكتمال الإجابة عن الأسئلة من قِبل عينة الدراسة، حُلّلت البيانات من خلال المراحل الآتية:

**المرحلة الأولى:** التنظيم والألفة: نظّمت البيانات التي جمعت من المشاركات، وسُجل رقم اللقاء وتاريخه ووقته مع ترميز المشاركات؛ لتهيئتها لعملية التحليل، ثم مراجعة النص المكتوب لتجنّب الأخطاء.

**المرحلة الثانية:** الترميز باستخدام برنامج MAXQDA: وذلك بقراءة محتوى البيانات، ثم تقسيمها إلى رموز، ثم مراجعة البيانات والرموز مرة أخرى؛ لتوليد رموز نهائية. وجُمعت الرموز المتشابهة في فئات، وصنّفت الفئات إلى موضوعات، ومن ثم أعيد تحليلها؛ بهدف التأكد من ثبات عملية التحليل.

**المرحلة الثالثة:** التفسير والتمثيل: هدفت هذه المرحلة إلى تفسير البيانات؛ بهدف فهم أبعاد المشكلة، ثم البحث عن أوجه التشابه والاختلاف والعلاقات بين وجهات نظر المشاركات، وربطها وتفسيرها.

#### 4- نتائج الدراسة وتفسيرها.

- نتيجة السؤال الأول: ما واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأركان الاقتصاد المعرفي في مدارس التعليم العام الحكومي في مدينة جدة؟
- وعى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمفهوم الاقتصاد المعرفي:
- جدول (2) وعى القائدات بمفهوم الاقتصاد المعرفي.

غير معروف	معروف	
12	4	مفهوم اقتصاد المعرفة

وفق البيانات المدوّنة في الجدول (2)، ومن خلال البيانات الناتجة عن المقابلات؛ فقد أظهرت النتائج أن أربع قائدات فقط استطعن توضيح مفهوم الاقتصاد المعرفي، حيث أكدن أن الاقتصاد المعرفي هو الأساس في تطوير العملية التعليمية، وأنه المجال الذي تُستقي منه المعرفة. كما أكدت إحداهن أهمية الاستدامة، وأثر البحث والتعليم في تحقيقها. وفي المقابل، أظهرت النتائج عدم معرفة (12) قائدة بالاقتصاد المعرفي؛ إذ أكد أكثرهن أنهن لا يملكن أي فكرة عنه، في حين فسّر بعضهن الكلمتين منفصلتين: (اقتصاد) و(معرفة).

وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى: قلة توافر الدورات واللقاءات التربوية التي توضّح دور الاقتصاد المعرفي في العملية التعليمية، وعدم اهتمام الكثير من القائدات بالمُستجدّات في الميدان التربوي، وانشغال الكثير منهن بتطبيق التعاميم الصادرة من مكتب التعليم. وحرص القليل منهن على التعلم الذاتي، ومواكبة المُستجدّات، وتميز مدرستها عبر تدعيم عمليات التعلّم المستمر؛ إذ لا تزال هناك ضرورة لتوعية قائدات المدارس بكيفية تضمين اقتصاد المعرفة في المدارس، من خلال البرامج التدريبية، وتحديد آلية واضحة لدمج الاقتصاد المعرفي في المدرسة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشمري، 2016)، التي خلصت إلى ضرورة أن يُستفاد من الممارسات العالمية ومُستجدّات القيادة التربوية المتعلّقة باقتصاد المعرفة في التطوير المستمر للقائدات. كما اتفقت مع دراسة (آل صليح، 2020)، في أن دور القائد المدرسي يكمن في توفير الدورات التدريبية المناسبة لإدارة المدرسة، كما اتفقت مع دراسة (القبسي، 2020)، التي توصّلت إلى أن مُتطلّبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية في السعودية؛ جاءت بدرجة (موافق بشدة).

• نتيجة السؤال الفرعي الأول: ما واقع ممارسات قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأركان الاقتصاد المعرفي في مجال النظام المؤسسي؟

نشر المعرفة واستثمار المعلمات والطالبات وأولياء الأمور في إنتاجها:  
جدول (3) وسائل نشر المعرفة وتوظيفها.

التكرارات	وسائل نشر المعرفة وتوظيفها
3	الاجتماعات.
6	النمو المهني.
3	وسائل التواصل (تويتر- سناب شات-إعلانات منصة مدرستي).
5	الشراكة المجتمعية.
1	المشاريع.
1	لا يتم مشاركة المعرفة.

يتبيّن أن (15) قائدة يمتلكن ثقافة نشر المعرفة بإحدى الوسائل المُشار إليها في الجدول (3)، أو اثنتين منها، وتوظيفها في عمليات التطوير للعاملين بالمدرسة. حيث أظهرت النتائج حرص القائدات على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها داخل المدرسة، بالاستفادة من الكوادر الموجودة فيها من طالبات ومعلمات، أو في المجتمع المحلي من أولياء الأمور. واتفقت خمس قائدات على ضرورة تفعيل الشراكة المجتمعية، واستثمار أولياء الأمور في التعاون مع المدرسة في نشر المعرفة. وقد يُعزى السبب إلى حرص القائدات على تحقيق أهداف المدرسة في التطوير المهني، ووجود المتابعة المستمرة من قبل القيادات العليا؛ ولذلك تسعى القائدة إلى تحفيز الموظفات والطالبات وأولياء الأمور في مدرستها. واتفقت القائدات على ضرورة العمل على تلبية احتياج الطالبات والمعلمات للمعارف التي تسهم في تحسين أدائهن، وأن هناك قصورًا في هذه الوسائل واعتمادها على التقليدية. وأظهرت النتائج أن المعرفة لا تستثمر داخل النظام المؤسسي بكفاءة؛ مما يؤدي إلى ضعف تطوير النظام المؤسسي. وظهر الاختلاف في وسائل هذه المعرفة وطرق نشرها.



وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى مدى توافر الإمكانيات المادية للقائدة من تقنيات وقاعات تدريبية، والوقت اللازم للقيام بهذه الدورات، والكفاءات القادرة على تقديمها للمستفيدين. وهذا يؤكد ما آلت إليه دراسة (Dueppen,2017) في أن القيادة المستدامة تُشعر الناس بالثقة، وأن ممارسات القائد يمكن أن تؤثر في تصوّر المشاركين لأنفسهم. وأشارت قائدة إلى أن المحتوى المعرفي لا يتم مشاركته، وإنما تحتفظ كل معلمة بما تقدمه في حقائب شخصية لا تتاح للجميع. وقد يُعزى ذلك إلى عدم وعي القائدة بأهمية نشر المعرفة في تطوير النظام المؤسسي والتعليمي بالمدرسة، والاعتماد على الجهود الفردية للمعلمات المتميزات في تطوير أنفسهن. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حوالة والمطيري، 2019)، التي رأت أن تطبيق القائدات للقيادة المُستدامة جاء بدرجة متوسطة، وأن يُعد التعلّم جاء في المرتبة الثانية.

الاهتمام بالبحث العلمي:

#### جدول (4) الاهتمام بالبحث العلمي.

التكرار	واقع الممارسات
9	المشاركة في المسابقات.
4	تطوير آلية العمل.
2	تطبيق الاستبيانات فقط.
1	البحث التجريبي.
1	تسهيل عمل الباحثات من خارج الدراسة.
1	ليس له أهمية.
3	عزوف الطالبات والمعلمات عن المشاركة.

تبين من نتائج المقابلات في الجدول (4)؛ أن اهتمام تسع قائدات بالبحث العلمي اقتصر على تعاميم المسابقات التي تصدر من مكتب التعليم، في حين أكدت أربع قائدات فقط أهمية البحث العلمي في تطوير آلية العمل. وذكرت أخرى أن تشجيعها للبحث العلمي يكون بالسماح للباحثات من خارج المدرسة بالقيام بالأبحاث العلمية، في حين اقتصر اهتمام قائدتين بالاكْتفاء بتطبيق الاستبيانات فقط. وأشارت القائدة (15) إلى أنه لم يعد البحث العلمي في المدارس ذا جدوى بعد افتتاح مدارس موهبة، واختلفت ثلاث قائدات مع ما ذكرته القائدة (15)، وأكدن أن السبب في عدم الاهتمام بالبحث العلمي يُعزى إلى عزوف الطالبات والمعلمات عنه بسبب انشغالهن بمتطلبات المنهج الدراسي، وخوفهن من طول الفترة الزمنية التي يستغرقها البحث.

وأظهرت نتائج المقابلات أنه لا يتم تشجيع البحث العلمي بناء على سياسات وممارسات واضحة؛ ويُعزى ذلك إلى عدم وجود خطط تطويرية تُعنى به؛ مما نتج عنه قلة إنتاج المعرفة التي تعمل على تطوير العملية التعليمية وتحسينها. كما أنه يتطلب توفير مراكز داعمة وموارد وميزانيات ربما لا تتمكّن القائدة من توفيرها، ويحتاج إلى معرفة ومهارات وكفاءة معرفية قد لا تتوافر لقائدة المدرسة؛ مما أدى إلى ضعف الفائدة الناتجة من هذه الأبحاث، بوصفها أداة تغيير في النظام المؤسسي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (القبيسي، 2020)، كما اتفقت مع ما خلصت إليه دراسة (منصور، 2016)؛ بأن استخدام البحوث الإجرائية من ضروريات عملية التطوير المؤسسي، وأنه جزء مهم جداً من العملية التعليمية.

## توظيف التقنيات الحديثة في النظام المؤسسي:

### جدول (5) توظيف التقنيات في النظام المؤسسي.

التكرار	واقع الممارسات
8	تخزين المحتوى المعرفي.
5	توثيق إلكتروني.
4	تطوير الأداء التدريسي.
2	تعليم عن بُعد.
1	الاجتماع مع أولياء الأمور والمعلمات.
3	توفير التقنيات للمبتكرين ودعم الابتكار.
1	في الإعلانات.
4	أسلوب المراجعات للعمليات والأنشطة.

أظهرت نتائج المقابلات في الجدول (5) وجود اختلاف في هذه الممارسات، حيث أكدت ثماني قائدات فقط توظيف التقنيات الحديثة في تخزين المحتوى المعرفي من قواعد البيانات، والدروس التعليمية المسجلة، وإدارة الوثائق التشاركية، والأرشيف الإلكترونية. وقد يُعزى ذلك إلى إدخال نظام كلاسيقاً في بعض المدارس، ومن ثمّ منصبه مدرستي، كما يُعزى إلى حرص بعض القائدات على مواكبة رؤية المملكة 2030 للتحوّل الرقمي.

وأكدت خمس قائدات أنهنّ يستخدمن التقنيات في التوثيق وحاضنات مشاريع الطالبات. وتعزو الدراسة ذلك إلى إدراك القائدات أهمية حفظ المحتوى التقني في توفير الوقت والمال. وتوفير وزارة التعليم للبرمجيات المساعدة على ذلك، بالإضافة إلى دور الكادر الإداري المُدرّب على القيام بالعمليات التقنية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد السلام والمسيري (2018)، التي خلصت إلى أن إصلاح التعليم يتطلّب إرادة سياسية مرتبطة بالإرادة الحديثة.

وأظهرت النتائج قلة توظيف التقنيات في النظام المؤسسي، حيث أشارت أربع قائدات فقط إلى أن توظيفها يتم عبر تطوير الأداء التدريسي، كما تُجهّز الفصول بالتقنيات التفاعلية. وأشارت ثلاث قائدات فقط إلى توفيرها للمبتكرين لدعم الابتكار، كما أشارت قائدة واحدة إلى توظيفها في التواصل مع أولياء الأمور والمعلمات. وقد يُعزى ذلك إلى: اختلاف توافرها في المدارس، وضعف مهارات القائدة التقنية، ومدى حرصها على مخاطبة الجهات المختصة؛ لتضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدرسة، وتوفير بيئة تعليمية تشجّع على التعلّم المستمر. كما يُعزى إلى عدم توافر شبكة إنترنت تربط جميع الفصول والمعامل الدراسية وتخصيصها للأعمال الإدارية. واتفقت هذه النتيجة جزئياً مع بعلوشة (2017)، الذي اقترح مجموعة من السُّبل لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس، وأوصى بتقديم حوافز لمديري المدارس الذين لهم مساهمات إبداعية.

كما أشارت النتائج إلى توظيف أربع قائدات للتقنيات في الرجوع إلى البيانات؛ للمقارنة المرجعية للعمليات الإدارية والتعليمية والأنشطة، واستخلاص الدروس منها. وقد يُعزى هذا إلى حرص هؤلاء القائدات على التطوير والتميز في مدارسهنّ، وحرصهن على اتخاذ القرارات بالاعتماد على البيانات، والرفع من جودة الأداء. ويؤكد هذا ما آلت إليه دراسة (عداوي وبطانية، 2019)، بأن هناك علاقة إيجابية قوية طردية بين الممارسات الإدارية والفنية وجودة الأداء المدرسي، وأن على مؤسسات التعليم تطوير ممارساته بتوفير الخدمات للمجتمع، وتطوير المهارات الرقمية للطلاب.

كما بيّنت نتائج المقابلات أثر جائحة كورونا في توظيف التقنيات بالنظام المؤسسي والتعليمي، حيث أكدت قائدتان أنه في ظلّ جائحة كورونا؛ فقد طوّرت المدارس استخدام التقنيات الحديثة في التعليم عن بُعد بسرعة

كبيرة. وقد يُعزى ذلك إلى تدريب وزارة التعليم الجميع على استخدام الأدوات الرقمية للتعليم عن بُعد، وتوفير شبكة اتصال وأجهزة لوحية للعاجزين عن توفيرها من الطلاب. وأكد هذا نتيجة دراسة (منصور، 2016): بأن تطوير الأداء المؤسسي جزء مهم من العملية التربوية.

استدامة دور المدرسة في المجتمع المحلي:

جدول (6) دور المدرسة في المجتمع المحلي.

التكرار	واقع الممارسات
8	نشر المعرفة.
2	برنامج سفيرات الأحياء.
1	معرفة المعوّقات والصعوبات التي تواجه أولياء الأمور ومحاولة تخطيها.
3	تعزيز الاهتمام بالصحة والشركة مع المراكز الصحية.
1	تفعيل المناسبات الرسمية التي تصدر عن الجهات المختصة.
8	الشراكة مع جامعة الملك عبد العزيز والجامعات الأهلية.
3	الشراكة مع المكتبات.
5	ليس للمدرسة دور في المجتمع المحلي.

بالإشارة إلى الجدول (6)؛ يتضح أن للمدرسة دورًا كبيرًا في المجتمع من خلال الأدوار المختلفة التي تؤديها فيه، وأظهرت النتائج أن معظم القائدات يحرصن على تعزيز دور المدرسة الريادي في المجتمع، بتوفير بنية مجتمعية داعمة، وإتاحة مصادر التعلم للجميع من داخل المدرسة وخارجها. وحرصت القائدات على معرفة الصعوبات التي تواجه أولياء الأمور وإيجاد حلول لها، مع الاهتمام بالجانب الصحي للأسر بالتعاون مع سفيرات الأحياء. ويتوافق ذلك مع ما ذكرته قائدتان عن ترشيح طالباتهن للمشاركة في مسابقة سفيرات الأحياء. واتفقت ثماني قائدات على أن دور المدرسة يقتصر على الشراكة مع جامعة الملك عبد العزيز؛ لتوعية الطالبات بالمسارات الجامعية، في حين أشارت ثلاث قائدات إلى الشراكة مع المكتبات، مثل: مكتبة الملك فهد؛ بهدف الترفيه عن الطالبات، ولم تتطرق أي قائدة منهن إلى تفعيل هذه الشراكات في دعم البحث العلمي. وقد تُعزى هذه الممارسات إلى وجود دليل تنظيمي لشراكة المدرسة مع الأسرة والمجتمع، كما أن هناك ميثاق شراكة بين المدرسة والأسرة يوضح حقوق كل منهما تجاه الآخر وواجباته؛ لكن لم تُفعل هذه الشراكات في دعم البحث العلمي. وربما يُعزى إلى عدم وجود صلاحيات للقائدة في عقد هذه الشراكات، وضرورة أخذ الموافقات من الجهات المختصة، وعدم حرصهن على تقديم مبادرات إبداعية تُشجّع على البحث العلمي والابتكار. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حوالة والمطيري، 2019)، التي توصلت إلى أن من سُبَل التحسين: تقديم جوائز لأكثر المشروعات جدارة في خدمة المجتمع، وضرورة تقديم الحوافز المادية للمعلمات والطالبات. واتفقت مع دراسة (عداوي وبطينة، 2019)، التي خلصت إلى أن على المؤسسات التعليمية تطوير ممارساتها عبر توفير خدماتها للمجتمع.

وأوضحت نتائج خمس قائدات أن ليس للمدرسة أي دور في المجتمع المحلي، وتعرزو الدراسة ذلك إلى العوامل الجغرافية والاقتصادية للأسر في محيط المدرسة، وعدم تعاونهم مع القائدة، أو عدم قناعة أولياء الأمور بجدوى الاجتماعات مع المدرسة، حيث لا تتم مشاركتهم في اتخاذ القرارات. وربما يُعزى السبب إلى عدم فهم القائدة لطبيعة المجتمع وتغييراته وسلوكياته. وتؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Dueppen, 2017)، بأن ممارسات

القائد يمكن أن تُشعر الناس بالثقة والتمكين. كما أُكِّد ما توصلت إليه دراسة (Bejinaru,2019)، بأن على مؤسسات التعليم تطوير ممارساتها عبر توفير الخدمات للمجتمع، وأن تصبح رائدة التغيير والابتكار.

- إجابة السؤال الفرعي الثاني: ما واقع ممارسات قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأركان الاقتصاد المعرفي في مجال أنظمة الابتكار؟  
نظام الابتكار في المدارس الثانوية:

جدول (7) نظام الابتكار في المدارس الثانوية.

التكرار	واقع الممارسات
12	الاهتمام بالابتكار ودعم المبتكرات.
8	تكليف منسقة الموهوبات.
2	عقد شراكات مع المدارس المجاورة لدعم المبتكرات.
7	استقطاب الكفاءات للاستفادة من خبراتهم في مجال الابتكار.
7	الاشتراك في المسابقات.
9	وضع مؤشرات أداء خاصة بالمدرسة.

أظهرت نتائج الجدول (7) اختلاف الممارسات القيادية في مجال الابتكار، وأكّدت (12) قائدة أن دعمهن للابتكار يكون في حدود الموارد المادية المتوافرة، ويتم دعم المبتكرات بالإعلان عن إنجازاتهن في قنوات التواصل الاجتماعي، ومنصة مدرستي؛ تكريمًا وتحفيزًا لهن. وقد يُعزى ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية الداعمة للابتكار من أجهزة وأدوات، وعدم وجود خبراء مشرفين، وعدم وجود دعم خارجي من المؤسسات الخاصة. وربما يُعزى إلى أن مواكبة بعض قائدات المدارس للتطورات التكنولوجية؛ ليست بالمستوى الذي يتطلبه عصر الرقمنة والثورة المعرفية الجديدة. واتفقت هذه النتيجة جزئيًا مع دراستي (الصاوي والصبري، 2020)، و(العتيبي والخثلان، 2019)، اللتين خلصتا إلى أن واقع أداء قادة المدارس جاء بدرجة متوسطة في ضوء استخدام الإعلام الجديد، وأن مواكبة التطورات التكنولوجية كان ضعيفًا، وأكّدت ما خلصت إليه دراسة (Bejinaru, 2017) في أنه يجب على قطاع التعليم تنفيذ الرقمنة على جميع المستويات الإدارية والفنية، وتنمية المهارات الرقمية للطلاب، وتنمية رأس المال الفكري.

وأكّدت قائدتان فقط أنه عُقدت شراكات مع مدارس مجاورة للتعريف بالمبتكرات، وعرض ابتكاراتهن وتشجيعهن. واقتصر بعضهن على المشاركة في المسابقات، وهذا ما يُشير إلى ضعف كفاءة رعاية الابتكار عند القائدات، وضعف القدرة على التنبؤ بأحداث المستقبل، وضعف كفاءة تصميم برامج تختص بالابتكار، وهذا ما اتفقت عليه دراستا (آل صليح، 2020؛ حمد، 2019).

واقترص اهتمام ثماني قائدات على التعاون مع إدارة موهبة، من خلال منسقة مقيمة في المدرسة، يتمثل دورها في اكتشاف الطالبات أو المعلمات المبتكرات والرفع بأسمائهن لإدارة الموهوبات. وأشارت سبع قائدات إلى أن المشاركات تقتصر على الاشتراك في مسابقات موهبة في أسبوع موهبة السنوي فقط.

أما من حيث مؤشرات الأداء؛ فقد أظهرت النتائج عدم حرص القائدات على وضع مؤشرات أداء خاصة بالمدرسة لقياس نظام الابتكار؛ إذ لم تهتم سبع قائدات بوضع مؤشرات أداء لمراقبة نظام الابتكار في مدارسهن، وأكّدت تسع قائدات وجود هذه المؤشرات. وأشارت ثلاث قائدات إلى اكتفائهن بالمؤشرات الصادرة من مكتب التعليم. وقد يُعزى السبب إلى عدم وعي القائدات بأهمية هذه المؤشرات؛ لتعزيز مكانة المدرسة بين المدارس الأخرى، وأثرها في دعم الاقتصاد المعرفي. وأكّدت هذه النتائج دراسة (Holland, 2018)، التي خلصت إلى أن القادة يفتقرون إلى لغة

مشتركة ورؤية واضحة للابتكار لإعداد الطلاب بالمهارات المستقبلية، وأن هذا الفشل في الاتصال يمنع القادة من إحضار نظام تعليمي مناسب مُتطلّبات اقتصاد المعرفة.

وبناء على ما أسفرت عنه نتائج السؤال الرئيس الأول والأسئلة الفرعية؛ يتضح عدم معرفة الكثير من قائدات مدارس التعليم الثانوي الحكومي في مدينة جدة باقتصاد المعرفة. وعلى الرغم من أهمية البحث العلمي في تطوير المدرسة؛ لكنه لم يحظ بالدعم الكافي والتشجيع اللازم من قبل قائدة المدرسة؛ مما قلّل من إنتاج المعرفة، خاصة ذات العلاقة بتطوير النظام المؤسسي وأنظمة الابتكار. كما أن توظيف التقنيات في النظام المؤسسي لم يكن بالشكل المأمول منه على أرض الواقع، وأن المدارس الثانوية تفتقر إلى البيئة الداعمة للابتكار. وأكّدت هذه النتائج ما توصلت إليه دراسات: (بعلوشة، 2017؛ الشمري، 2016؛ الصاوي والصبري، 2020؛ منصور، 2016؛ Navaridas-؛ 2020؛ Nalda et.al، 2018؛ Holland، 2019؛ Bejinaru، 2019).

- إجابة السؤال الرئيس الثاني: ما مُعوقات تطبيق الاقتصاد المعرفي في مدارس التعليم العام الثانوي الحكومي بمدينة جدة من وجهة نظر القائدات؟

مُعوقات تطبيق اقتصاد المعرفة في المدرسة في كل من المجال المؤسسي وأنظمة الابتكار:  
جدول (8) معوقات تطبيق الاقتصاد المعرفي في المدارس الثانوية.

التكرارات	المُعوقات
7	المركزية في اتخاذ القرارات وبطء عملية إصدار الموافقات.
5	كثرة الأعباء على القائدات والمعلمات.
5	عدم توافر أجهزة وتقنيات.
3	قلة الحوافز المادية.
5	موقع المدرسة الجغرافي.
5	مقاومة التغيير.
2	عدم معرفة القائدات باقتصاد المعرفة ومتطلبات تطبيقه.

يتضح من الجدول (8) ومن بيانات المقابلات؛ أن قائدات المدارس يواجهن مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف التعليم في التحوّل نحو الاقتصاد المعرفي، ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى قسمين:

أولاً- المعوقات الإدارية، وتتمثل في:

1. عدم معرفة القائدات باقتصاد المعرفة ومتطلّبات تطبيقه؛ مما أدّى إلى عدم تطبيقه في المدارس الثانوية بالشكل المأمول، وعدم تحقيق رؤية المملكة في التحوّل إلى الاقتصاد المعرفي. وقد يُعزى ذلك إلى قلة الدورات التي تُعنى باقتصاد المعرفة والمُقدّمة من الجهات المختصة، وقلة دافعية القائدة للتعلّم الذاتي. وجاءت هذه النتائج متوافقة مع ما خلصت إليه دراسة الربابعة والهيابنة (2016) في أن المعوقات الإدارية كانت أكثر التحديات التي تواجه الاقتصاد المعرفي.
2. عدم قدرة القائدات على اتخاذ القرارات، وبطء عملية إصدار الموافقات، وربما يُعزى ذلك إلى المركزية في القرارات؛ فعلى الرغم من وجود صلاحيات للقائدات؛ لكنها غير مطلقة، ويؤكد ذلك دراسة (الخباز، 2016).
3. كثرة الأعباء المُلقاة على القائدات والمعلمات؛ مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء عند بعض المؤهلات والتميزات لأسباب مهنية أو نفسية، واتفق ذلك مع دراسة (آل صليح، 2020).

4. مقاومة التغيير داخل المؤسسة التعليمية، ويتوافق ذلك مع دراسة عبد السلام والمسيري (2018)، في أن إصلاح التعليم يتطلب إرادة سياسية وحديثة. واتفقت جزئيًا مع دراسة (بعلوشة، 2017).

ثانيًا- المُعوّقات المادية، وتتمثل في:

1. عدم توافر التقنيات في بعض المدارس؛ حيث إن بعضها قد جُهّز بالتقنيات الحديثة، وبعضها الآخر لم يُجهّز بالشكل الكافي. وتؤكد هذه النتائج ما خلصت إليه دراستا (آل صليح، 2020؛ Bejinaru, 2019).
2. تأثير العوامل الجغرافية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الذي يحيط بالمدرسة؛ مما يحول دون تطبيق اقتصاد المعرفة. واتفقت هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراستا (حوالة والمطيري، 2019؛ Bejinaru, 2019).
3. قلة الحوافز المادية التي تعمل على رفع جودة الأداء المؤسسي وتحسين الكفاءة الإنتاجية، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (بعلوشة، 2017).

ومن خلال النتائج المُتعلّقة بالسؤال الثاني؛ فإن هناك العديد من المُعوّقات الإدارية والمادية التي تحول دون تطبيق اقتصاد المعرفة في المدارس الثانوية الحكومية؛ لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في التحول نحو الاقتصاد المعرفي، والانفتاح على الخبرات العالمية؛ للمنافسة على المراكز الأولى في المؤشرات العالمية، خاصة مؤشرات المعرفة والابتكار.

ومما سبق؛ يتضح أن فاعلية القائدة وكفاءتها يختلفان تمامًا؛ فالقائدة التي تدير المؤسسة التعليمية الثانوية بفاعلية، ولا تتميز بكفاءة في ممارسة أركان الاقتصاد المعرفي؛ قد تستمر ولكن دون تحقيق مؤشرات حقيقية، وستكون تكلفة العمليات والمدخلات مرتفعة للغاية. ولكن القائدة التي تتميز بكفاءة في ممارسة أركان الاقتصاد المعرفي؛ ستكون الروح المعنوية في مؤسستها مرتفعة، وستؤدي التغييرات فيها إلى تحقيق الميزة التنافسية المرجوة منها.

## التوصيات والمقترحات.

في ضوء النتائج التي توصل إليها؛ توصي الباحثان وتقترحان ما يأتي:

- 1- إنشاء وحدة تطوير من قبل وزارة التعليم تُعنى بنشر ثقافة الاقتصاد المعرفي، ومتابعة تطبيقه في مدارس التعليم الثانوية، عبر الاهتمام بإنتاج الأبحاث النوعية والمبادرات الإبداعية والابتكارات، ووضع المؤشرات الخاصة بذلك.
- 2- تعريف القائدات باقتصاد المعرفة وإدارة النظم المؤسسية، وذلك بإلحاقهن بدورات مكثفة ونوعية، وتوظيف المتابعة المستمرة من قبل القيادات العليا من أجل ضمان تطبيقه.
- 3- إيجاد دليل إجرائي يعمل على مساعدة القائدات على التحول نحو الاقتصاد المعرفي في المدارس الثانوية، وإعادة هيكلة الخطط التعليمية.
- 4- الاهتمام بالبيئة المدرسية المُحفّزة على الابتكار، من خلال تعاون قائدة المدرسة مباشرة مع المؤسسات الربحية الخاصة؛ لتوفير التقنيات الضرورية.
- 5- اعتماد معايير عالية المستوى لترشيح منسقات موهبة في المدارس الثانوية من قبل صانعي القرار في وزارة التعليم، ووضع دليل تنظيمي لذلك.
- 6- كما تقترح الباحثان إجراء دراسات مكملة في الموضوعين الآتيين:
  1. إجراء دراسة نوعية عن دور منسقات موهبة في مدارس التعليم العام الحكومي.

2. إجراء دراسة نوعية عن أسباب عزوف طالبات المرحلة الثانوية عن القيام بالأبحاث العلمية.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو الشامات، محمد أنس. (2012). اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 28(1)، 591-610.
- أبو دلي، عادل سعد. (2018). كفايات التعليم المستمر ومتطلبات تحقيقها في مجتمع المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42(2)، 143-188.
- أبو نعير، نذير سيحان؛ الرحان، خالد علي؛ والزبون، محمد سليم. (2011). مفهوم الاقتصاد المعرفي وأدوار المعلمين المتجددة خلاله من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في الأردن وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية، 38(1)، 330-343.
- آل الشيخ، حمد بن محمد. (2021). قرار # مجلس الوزراء بتشكيل لجنة عليا للبحث والتطوير والابتكار برئاسة سمو سيدي # ولي العهد؛ استمرار لاهتمام القيادة بتنمية القدرات الذاتية للوطن [تغريدة]. مارس 14، 2020 من: [https://twitter.com/minister\\_moe\\_sa/status/1369543674510606343](https://twitter.com/minister_moe_sa/status/1369543674510606343)
- آل سليمان، زيد ناصر؛ والحبيب، عبد الرحمن محمد. (2017). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة قيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 35(35)، 183-199.
- آل صليح، جابر ناصر. (2020). تحسين دور القيادات التربوية لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في التعليم الثانوي العام السعودي. المجلة التربوية، 3(73)، 140-185.
- الأمين، بخليلى محمد، وبودريار، فتحية. (2020). تساؤلات حول البحث العلمي في الجزائر وامكانات مساهمته في بناء اقتصاد المعرفة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 4(13)، 291-312.
- البربري، محمد عوض. (2016). تطوير سياسات التعليم العالي في مصر لمواكبة الاقتصاد المعرفي بإفادة من خبرتي سنغافورة وماليزيا. مجلة كلية التربية، 27(106)، 117-244.
- البرنامج الوطني لتطوير المدارس. (1437). الدليل التنظيحي لمدارس التعليم العام. (3). وزارة التعليم.
- بعلوشة، محمد رفيق. (2017). واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التغيير وسبل تحسينه [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- التلباني، نهاية عبد الهادي، بدير، رامز عزمي، والرقب، محمد أحمد. (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(2)، 443-480.
- حسين، سارة عبد الله. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- حمد، عادل قائد. (2019). المهارات الابتكارية وعلاقتها بالكفاءة التربوية لدى مديري المدارس. مجلة كلية التربية، 26(2)، 917-945.
- حمودة، رامي حسن. (2011). مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية. دار أسامة للنشر والتوزيع.

- الحواشي، سعاد. (2016). إغلاق الفجوة بين التعليم الثانوي والتعليم الجامعي. مؤسسة قطر لإطلاق قدرات الإنسان.
- حوالة، سهير محمد؛ والمطيري، نورة بلمهان. (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية*، 27(4)، 363-407.
- الخباز، منى خليفة. (2016). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. *مجلة البحث العلمي*، 4(17)، 382-335.
- الربابعة، حمزة عبد الكريم، والهياجنة، وائل سليم. (2016). تقييم دور الاقتصاد المعرفي في تمكين العملية التعليمية وتحدياته المعاصرة في الجامعات الأردنية. *مجلة علم النفس الإرشادي والتربوي*، 25(1)، 142-121.
- رؤيا. (2017، سبتمبر 29). مفهوم المؤسسة. *رؤيا للبحوث والدراسات*. <https://ruyaa.cc/Page/860>
- الرويس، عبد الله فهيد. (2018). درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية للمهارات القيادية على ضوء أهداف الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 19(16)، 728-697.
- الرويلي، سعود عبد الله. (2019). درجة وعي القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع بمقومات الاقتصاد المعرفي. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 8(4)، 72-57.
- الزهراني، أنور علي؛ والألفي، أشرف عبده. (2019). المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية لكلية التربية*، 35(9)، 85-59.
- الزهراني، سعيد جمعان. (2018، مارس 9). النظام المؤسسي واستقرار العمل. *المجتمع الوظيفي*. <https://cutt.us/NY9rb>
- الزهراني، معجب. (2019، نوفمبر 3-4). دور مؤسسات التعليم العام في دعم التحول نحو اقتصاد المعرفة في ضوء رؤية المملكة 2030/عرض ورقة]. مؤتمر الإبداع في التعليم والقيادة التربوية، جامعة دار الحكمة.
- السكران، عبد الله فالح. (2017). مدى توافر مهارات الاقتصاد القائم على المعرفة في مخرجات التعلم الثانوي بالمملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها كما يراها خبراء التربية ورجال الأعمال. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 18(3)، 365-333.
- السلمي، يوسف عوض. (2016). أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الإبتدائية الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي*، 32(2)، 434-400.
- الشمري، مشعان ضيف الله. (2016). تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية: *المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي كلية التربية*، 3(2)، 378-351.
- الشهري، عبد الله أحمد. (2019). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة المجاردة لإدارة الوقت وعلاقتها بالتميز الإداري لديهم. *المجلة العلمية لكلية التربية*، 3(25)، 450-409.
- الصاوي، لطيفات عبد اللطيف؛ والصبري، نيرفانا حسين. (2020). الإبداع والابتكار ركيزة فاعلة في اقتصاد المعرفة لتجويد التعليم العالي والبحث العلمي والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في التنمية المستدامة. *المجلة العربية للأدب والدراسات الانسانية*، 4(13)، 440-385.
- عبد السلام، الفاتح عبد الله؛ والميسري، إحسان عبد الله. (2018). تطوير التعليم ومخرجاته في دولة الإمارات العربية بين متطلبات الواقع وتحديات المستقبل. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 4(17)، 382-335.
- عبد الهادي، محمد فتحي. (2019). اقتصاد المعرفة في الأدبيات العربية: دراسة تحليلية ودروس مستفادة. *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، 1(1)، 183-149.



- عبيدات، ذوقان؛ عبد الحق، كايد؛ وعدس، عبد الرحمن. (2020). البحث العلمي مفهومه وأساليبه وأدواته (ط.19). دار الفكر.
- العتيبي، خالد مطلق؛ والخثلان، منصور زايد. (2019). واقع أداء قائد المدرسة في ضوء استخدام الإعلام الجديد بمحافظة الخرج. *المجلة العلمية*، 35(2)، 408-381.
- العجمي، هادي سالم. (2019). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شروبة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(4)، 750-728.
- عداوي، عائشة حسن؛ وبطائنة، سناء محمد. (2019). الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صبيا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي. *المجلة التربوية*، 60(60)، 179-142.
- عساس، بكري معتوق. (2020، فبراير2). الاقتصاد المعرفي ورؤية 2030. *صحيفة المدينة*. <https://www.google.com/amp/s/www.al-madina.com/ampArticle/672548>
- عسيلان، ابتسام عبد الله. (2017). درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز]. شبكة الألوكة.
- عيد، رمضان أحمد. (2015). الكفايات والأدوار المستقبلية للقائد المدرسي. *مجلة الإدارة التربوية*، 2(4)، 275-290.
- عيد، هالة فوزي. (2016). تأهيل الموارد البشرية لتلبية متطلبات بناء اقتصاد المعرفة في الدول العربية في ضوء استخدام مدخل التعليم المستمر. *مجلة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية*، 8(2)، 148-129.
- الغامدي، علي عوض. (2020). درجة ممارسة معلم المرحلة الثانوية لأدواره في عصر اقتصاد المعرفة كما يراها قائد المدارس الحكومية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 4(16)، 96-67.
- فاتح، عرعر؛ وعبد الهادي، درموش. (2019). القيادة وأثرها على الأداء [ماجستير غير منشورة]. جامعة البويرة.
- القبيسي، عبد الله أحمد. (2020). خطة مقترحة لتنمية القيادات المدرسية مهنيًا في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *المجلة التربوية*، 71(71)، 725-686.
- القحطاني، سالم سعيد. (2016). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. (ط.3). مكتبة العتيبي.
- لهلوب، ناريمان يونس. (2015). القيادة التربوية الحديثة (ط.2). دار الخليج للنشر والتوزيع.
- مال. (2020، سبتمبر2). المملكة تتقدم مرتين في مؤشر الابتكار العالمي. *صحيفة مال الاقتصادية*. <https://www.maaal.com/archives/20200902/155087>
- محمود، خالد صلاح حنفي. (2016). أدوار المعلم المستقبلية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة دراسة تحليلية. *مجلة نقد وتنوير*، 1(3)، 138-106.
- منصور، كمال عبد اللطيف. (2016). تطوير الأداء المؤسسي (المدرسي) في ضوء استراتيجية التحسين المستند إلى المدرسة: مدارس الظهران دراسة حالة. [عرض ورقة]، المؤتمر الدولي الأول: توجهات استراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل، جامعة عين شمس، مصر.
- ممني، منال محمد. (2020). مهارات الاقتصاد المعرفي لدى طلاب جامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة التربوية*، 77(77)، 2160-2124.
- مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة. (2020). *مؤشر المعرفة العالمي*. <https://www.knowledge4all.com/Methodology2019.aspx?language=ar>

- نياز، حياة عبد الله. (2019). واقع دور معلمات المرحلة الثانوية في تنمية الجانب العقلي للطالبات لمواكبة عصر اقتصاد المعرفة. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 16 (2)، 315-325.
- الهلالي، الهلالي الشريبي، وغبور، أماني السيد. (2013). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة. مجلة مستقبل التربية العربية، 20 (83)، 11-142.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2020). معايير القيادة المدرسية. هيئة تقويم التعليم والتدريب.
- وزارة التعليم. (د.ت). التعليم ورؤية السعودية 2030. [www.moe.gov.sa](http://www.moe.gov.sa).
- وزارة التعليم، الإدارة العامة للاتصالات الإدارية. (1437). صلاحيات قائد المدرسة. (37617168). وزارة التعليم.
- اليامي، هادية علي. (2018). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2 (26)، 32-49.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Bejinaru, R. (2019). Impact of Digitilization on Education in The Knowledge Economy. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 7(3), 367-380.
- Dueppen, E., J. (2017). Sustainable Leadership: A Case Study Examining Perceptions of Participants In Long- Term, District-Wide-Reform [Doctoral Dissertation, Northern Arizona University].
- Holland, B., R. (2018). Communication Between Public School Leaders to Support Systemic Innovation of Classroom Practice. John Hopkins Sheridan Libraries, 1-345.
- Navaridas-Nalda, F., Mónica, E., Fernández-Ortiz R. & Arias-Oliva, M. (2020). The Strategic Influence of School Principal Leadership in The Digital Transformation of Schools. Computers in Human Behavior, 112, (106481),1-12. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106481>